Commission de l'équité **salariale**

LE PLAN STRATÉGIQUE 2005-**2008**

2005-2008

BRILLER PARMI LES MEILLEURS

Québec

Commission de l'équité **salariale**

LE PLAN STRATÉGIQUE 2005-**2008**

Québec

Le contenu de cette publication a été produit
par la Commission de l'équité salariale.

Décembre 2005
ISBN 2-550-45272-0
© Gouvernement du Québec

2007-01598/

Table des matières

1 Introduction 5

2 Bilan du Plan stratégique 2001-2004 5

3 La vision 6

4 La mission 6

5 Le contexte 6

6 Les enjeux 10

7 Les choix stratégiques 11

ANNEXE 1 14
Schéma du Plan stratégique 2005-2008

ANNEXE 2 16
Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens
Nos engagements

1 Introduction

Créée en avril 1997, la Commission de l'équité salariale est un organisme public chargé de l'administration de la Loi sur l'équité salariale adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale le 21 novembre 1996. La loi vise à corriger les écarts salariaux découlant de la discrimination fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois majoritairement féminins au sein d'une même entreprise. Ce faisant, elle contribue à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, à la justice sociale et à l'amélioration du niveau de vie des citoyennes et des citoyens.

La Commission doit veiller à l'établissement d'exercices d'équité salariale et s'assurer du maintien de l'équité salariale dans les entreprises. Elle prête assistance, entre autres, aux diverses clientèles engagées dans les exercices d'équité salariale. Elle développe des outils facilitant l'atteinte de l'équité salariale dans l'ensemble des entreprises. Elle favorise la concertation et la participation des personnes directement concernées dans sa réalisation et apporte un soutien à la formation des membres des comités d'équité salariale dans les entreprises.

La Commission diffuse l'information sur le concept d'équité salariale et sur la loi auprès de ses principales clientèles et de la population en général. Elle effectue également diverses études et recherches en la matière.

Pour remplir son mandat, la Commission doit également faire enquête à la suite d'un différend ou d'une plainte; elle agit alors en vue de favoriser un règlement entre les parties et elle offre au besoin un service de conciliation. La loi accorde aussi à la Commission le pouvoir de faire enquête de sa propre initiative.

Le *Plan stratégique 2005-2008* est le résultat d'une révision des orientations, des objectifs et des indicateurs du *Plan stratégique 2001-2004* à la lumière des expériences vécues et des résultats obtenus. Il trouve son inspiration dans les orientations et des valeurs de base qui animent la Société Québécoise, notamment celle de Justice sociale, tel que mentionné dans le document *Briller parmi les meilleurs*. Finalement, il prend en considération les orientations véhiculées par le gouvernement du Québec dans le *Plan de modernisation 2004-2007*.

2 Bilan du Plan stratégique 2001-2004

Au début de son mandat, la Commission a dû consacrer ses efforts à l'analyse des dossiers des entreprises qui demandaient d'être exemptées du régime général de la loi (chapitre IX). Depuis le 21 novembre 2001, des plaintes et des différends peuvent être déposés à la Commission pour l'ensemble des entreprises couvertes par la loi. La Commission a ainsi dû se doter des structures et du personnel lui permettant de traiter efficacement ces dossiers, tout en poursuivant ses efforts pour aider les entreprises dans leur démarche d'équité salariale. Elle a donc consacré des efforts importants au recrutement et à la formation d'un personnel apte à traiter les questions d'équité salariale en plus de revoir ses processus de travail afin d'améliorer l'ensemble de sa prestation de services.

En ce qui a trait au soutien à la réalisation de la démarche d'équité salariale dans les entreprises, la Commission a pu déceler, lors de la préparation du *Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale dans les entreprises de moins de 50 salariés*, un certain nombre de problématiques. En réponse à celles-ci, la Commission a, entre autres, conçu et diffusé un progiciel pour réaliser l'équité salariale, mis en place un programme de vérification des entreprises et augmenté son offre de service en information, en formation et en assistance spécialisée.

3 La vision

L'équité salariale doit devenir un principe fondamental de gestion dans les entreprises au Québec et faire partie des pratiques courantes d'évaluation d'emplois et de rémunération afin d'enraciner dans les faits le droit des travailleuses à une rémunération équitable.

4 La mission

La Commission œuvre à l'atteinte de l'équité salariale au Québec. Pour ce faire, elle fait la promotion du principe de l'équité salariale et de la loi, et s'assure de son application et de son respect.

5 Le contexte

La Commission de l'équité salariale intervient auprès de trois clientèles principales : les travailleuses, les employeurs et les associations accréditées qui représentent les personnes salariées. Elle établit également des liens avec les regroupements d'employeurs, les centrales syndicales, les syndicats et, bien sûr, les groupes de femmes et les associations professionnelles concernées.

La Loi sur l'équité salariale reconnaît que la discrimination fondée sur le sexe est présente dans les usages et les rouages de la société. Ainsi, les pratiques d'évaluation des emplois, de reconnaissance du travail et de rémunération reproduisent une forme de sexisme social et les inégalités qu'il engendre.

De fait, on observe que la valeur accordée au travail des femmes est moindre, que leur autonomie financière est restreinte, que l'égalité des chances entre les hommes et les femmes n'est pas atteinte et que le droit à l'égalité protégé par les chartes des droits et libertés, et repris dans la Loi sur l'équité salariale, n'est toujours pas respecté.

Mais dans quelle mesure la discrimination salariale fondée sur le sexe demeure-t-elle une réalité au Québec et perdure-t-elle dans la culture du monde du travail? Les faits suivants sont révélateurs :

- En 2004, les femmes occupent 68 % des emplois à temps partiel. Environ 26 % de la main-d'œuvre féminine travaille principalement à temps partiel, alors que ce pourcentage est de 11 % pour les hommes. Parmi les raisons expliquant un emploi à temps partiel, 10,3 %[1] des femmes mentionnent le fait de devoir prendre soin des enfants, alors que cette raison n'est pas citée par les hommes.

- En 2004, le taux d'activité[2] des femmes se chiffre à 60,1 %, alors qu'il est de 71,9 % pour les hommes. De plus, les femmes occupent 47 % des emplois au Québec.

1. Données de l'année 2002.
2. Nombre de personnes dans la population active exprimé en pourcentage de l'ensemble de la population de 15 ans et plus.

- Le ratio du revenu annuel moyen (d'emploi, de rente, de placement...) des femmes représente **69 % de celui des hommes en 2001**, une différence attribuable en bonne partie aux conditions de travail.

- Selon *l'Enquête sur la population active* pour l'année 2004 publiée par Statistiques Canada, le salaire hebdomadaire moyen des femmes est de 548,66 $, alors que celui des hommes est de 730,24 $. **Les femmes gagnent donc en moyenne 75 % du salaire hebdomadaire des hommes**. Cette différence s'explique en partie par la durée de la semaine de travail.

- Selon *l'Enquête sur la population active* pour l'année 2004, le salaire horaire moyen des femmes est de 16,63 $ et celui des hommes, de 19,32 $. **Les femmes gagnent donc en moyenne 86 % du salaire horaire des hommes**. L'écart de 14 % s'explique en partie par la discrimination systémique fondée sur le sexe.

Parce qu'il promeut un Québec solidaire et juste pour les femmes, un Québec prospère où les revenus des femmes seront suffisants pour assurer leur sécurité économique, de même qu'une société où les droits sont respectés, le gouvernement du Québec, à l'instar de la Commission de l'équité salariale, prend parti pour des pratiques de gestion et de rémunération qui font en sorte que les entreprises mesurent adéquatement les caractéristiques du travail des femmes et leur octroient une rémunération équitable. C'est une question de droit et de justice sociale au Québec.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

La Loi sur l'équité salariale vise environ 45 000 entreprises, dont 75 % sont des entreprises de 10 à 49 personnes salariées.

De 10 à 49 personnes salariées	34 902
De 50 à 99 personnes salariées	5 464
100 personnes salariées ou plus	5 239
TOTAL	**45 605**

Les entreprises existantes au 21 novembre 1996 avaient jusqu'au 21 novembre 2001 pour évaluer les écarts salariaux et enclencher les corrections salariales. En 2003, le tiers des entreprises déclarent qu'elles n'ont toujours pas mis en œuvre les préceptes de la loi consistant à dresser la liste des emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine, à les évaluer, à estimer les écarts salariaux en comparant les emplois masculins et féminins et à verser les ajustements salariaux.

Toujours en 2003, la répartition des entreprises qui affirment avoir terminé leurs travaux selon la taille se présente comme suit :

Taille des entreprises	Travaux terminés (%)
De 10 à 49 personnes salariées	62
De 50 à 99 personnes salariées	76
100 personnes salariées ou plus	82
Ensemble des entreprises	64

Ce sont les entreprises de 10 à 49 personnes salariées qui accusent le plus de retard puisque 62 % de celles-ci auraient terminé leurs travaux. Un grand nombre de femmes travaillent dans ces entreprises. En effet, les données recueillies par la Commission en 2002 montrent que plus l'entreprise est de petite taille, plus la proportion de femmes dans l'entreprise est grande[3]. De plus, dans 85 % des entreprises de 10 à 49 personnes salariées, il n'y a pas de syndicat selon le sondage effectué pour la Commission de l'équité salariale à l'automne 2002.

Il faut donc rester alerte puisque le sondage a aussi révélé qu'il existe une corrélation étroite entre la présence d'un syndicat et le degré d'avancement des démarches d'équité salariale[4].

Cet état de fait est confirmé dans le rapport final 2004 du Groupe de travail sur l'équité salariale mis en place par le gouvernement fédéral[5], *L'équité salariale, une nouvelle approche à un droit fondamental*, dans lequel on affirme que la situation des travailleuses non syndiquées du Québec est préoccupante, comme c'est le cas en Ontario où une loi sur l'équité salariale a été adoptée dix ans avant la loi québécoise.

Donc, c'est auprès des entreprises de petite taille que la Commission doit concentrer ses efforts, tout en demeurant vigilante à l'égard des plus grandes entreprises, et faire des travailleuses non syndiquées une clientèle prioritaire dans son *Plan stratégique 2005-2008*. De plus, afin de bien ancrer les principes de l'équité salariale dans la culture de ces clientèles, la Commission compte sensibiliser les jeunes étudiantes qui s'engageront sur le marché du travail dans des secteurs traditionnellement féminins.

Mais encore, l'équité salariale doit se réaliser dans un monde du travail en évolution constante. De nouvelles formes d'organisation du travail (flexibilité, autonomie, polyvalence) et de rémunération (rémunération au rendement, régime d'intéressement, partage des bénéfices) apparaissent et de nouvelles entreprises naissent. Par surcroît, on assiste au regroupement, à la cession ou à l'impartition de services entre entreprises. La Commission doit étudier et évaluer les effets de ces changements sur l'équité salariale, et s'assurer que ses actions et ses orientations en tiennent compte.

ENVIRONNEMENT INTERNE

En réponse à cet environnement externe complexe, la Commission doit se préoccuper de faire des choix adéquats pour accomplir le plus efficacement possible sa mission confiée par le gouvernement.

En effet, la Commission de l'équité salariale est un organisme public qui souscrit à la modernisation de l'État et à une saine gestion des deniers publics. En lien avec les orientations gouvernementales, elle doit gérer ses ressources en fonction des contraintes, notamment d'ordre démographique et financier, qui régissent l'appareil de l'État. Elle doit également administrer une loi d'ordre public de façon efficiente.

3. Gouvernement du Québec. COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE, *L'équité salariale : un poids une mesure*. Rapport au ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées, Québec, 2002, p. 6.
4. Ibid., p. 30.
5. Le mandat de ce groupe de travail était notamment de soumettre des recommandations au gouvernement fédéral concernant le cadre législatif canadien de l'équité salariale.

De plus, la Commission a tiré des enseignements du jugement de la Cour supérieure qui a déclaré inconstitutionnel le chapitre IX de la loi. Pour la Commission, ce jugement a soulevé des réflexions et amené des ajustements dans ses façons de faire, de manière à ce que les processus de vérification et d'enquête permettent en tout temps une plus grande participation, en toute égalité, des employeurs, des personnes salariées et de leurs représentants. Pour ce faire, elle s'appuie surtout sur les principes de la Loi sur la justice administrative, auxquels la Commission souscrit pour renforcer le devoir d'agir de façon impartiale et transparente.

Concrètement, la Commission s'emploie à :

- donner aux parties l'occasion d'être entendues;
- mener les débats avec souplesse;
- favoriser le rapprochement des parties;
- rendre une décision écrite, motivée et communiquée en termes clairs et concis.

Aussi, le gouvernement québécois, dans son engagement permanent à améliorer la relation entre le citoyen et l'État, favorise une livraison simplifiée, rentable et efficace de l'information, de la connaissance et des services, ce qui requiert une approche horizontale et transversale de la part des ministères et des organismes. La Commission s'inscrit dans cette démarche, et la mise en œuvre de services en ligne constituera l'un des moyens privilégiés pour adapter son offre de services à l'évolution des besoins des citoyens. Par surcroît, elle compte travailler avec les partenaires gouvernementaux qui œuvrent dans le domaine du travail et de l'éducation.

Toujours dans son désir d'améliorer les services aux citoyens, la Commission est soucieuse de traiter les dossiers de plaintes et de différends dans un délai raisonnable, et bien sûr en fonction des ressources disponibles. Puisque l'équité salariale requiert souvent une méthodologie complexe, qu'elle relève d'un droit nouveau au confluent des droits de la personne et des relations du travail et que les parties en cause dans de tels dossiers ont très souvent des intérêts divergents, les délais de traitement en sont grandement influencés. Ainsi, en prenant en compte ce contexte, la Commission croit être en mesure de traiter ces dossiers dans un délai moyen de 180 jours en 2008. D'ici là, elle fait des efforts importants pour optimiser le traitement des dossiers, notamment en procédant à un « blitz » pour ce qui concerne les plaintes et les différends reçus avant le 1er avril 2004, tout en étant très vigilante dans le traitement rapide des dossiers reçus après cette date.

En terminant, la Loi sur l'équité salariale précise que le ministre du Travail doit, au plus tard le 21 novembre 2006, faire au gouvernement un rapport sur la mise en oeuvre de la loi et sur l'opportunité de la maintenir en vigueur ou de la modifier. Parallèlement, dans le cadre du *Plan de modernisation 2004-2007*, et à l'instar des autres ministères et organismes, la Commission fera l'objet d'un examen en 2005. Les conclusions de ces deux rendez-vous pourraient conditionner l'application du présent plan et en modifier, le cas échéant, certains aspects.

6 Les enjeux

L'équité salariale est un droit qui concerne toute la population québécoise. Ainsi, puisque l'atteinte de l'équité salariale au Québec est une valeur de société, elle suppose la connaissance de la loi par une large diffusion auprès de la population, particulièrement auprès des travailleuses non syndiquées et des entreprises de petite taille.

De plus, la gestion des ressources humaines et le domaine des relations du travail interpellent des acteurs et des actrices qui ont souvent des intérêts divergents (employeurs, syndicats, travailleurs et travailleuses). Il devient donc nécessaire d'élargir le consensus pour faire évoluer les concepts et les pratiques en équité salariale afin d'assurer l'enracinement dans les mœurs du principe d'équité salariale pour les femmes.

En conséquence, trois enjeux stratégiques apparaissent importants au nom de la progression de l'équité salariale au Québec.

Enjeu 1 : Reconnaissance de la discrimination entre les hommes et les femmes, laquelle contrevient au droit à l'égalité et à une rémunération équitable pour les femmes au Québec

Enjeu 2 : Compréhension, mise en œuvre et maintien de l'équité salariale pour l'ensemble des entreprises couvertes par la loi

Enjeu 3 : Redressement de l'écart salarial entre les emplois de femmes et les emplois d'hommes dans les entreprises du Québec

7 Les choix stratégiques

Orientation 1

PROMOUVOIR L'ÉQUITÉ SALARIALE | *Enjeux 1 et 2*

Axe d'intervention 1.1	**Connaissance**
OBJECTIF 1.1.1 Optimiser la diffusion de l'information, notamment par le biais du gouvernement en ligne, afin d'accroître la connaissance de l'équité salariale et de la loi, prioritairement auprès des travailleuses non syndiquées et des entreprises de petite taille	**INDICATEUR(S) DE RÉSULTATS** • Volume des activités auprès de la clientèle et des partenaires • Augmentation de 10 % des demandes provenant des travailleuses non syndiquées et des entreprises de petite taille d'ici 2006. En 2004-2005, le nombre de demandes était respectivement de 1 581 et de 926. • Maintien de l'achalandage du site Internet de la Commission à 50 000 visites par année
OBJECTIF 1.1.2 S'assurer que les services offerts par la Commission répondent aux besoins	**INDICATEUR(S) DE RÉSULTATS** • 100 % de réponse aux demandes d'interventions de la clientèle • 80 % de taux de satisfaction des clientèles à l'égard des services offerts par la Commission
OBJECTIF 1.1.3 Exercer un leadership dans le développement d'expertises pratiques en équité salariale	**INDICATEUR(S) DE RÉSULTATS** • Volume de demandes d'expertises documentées à l'externe • Volume de sujets ayant fait l'objet de transfert d'expertise à la CÉS
Axe d'intervention 1.2	**Partenariat**
OBJECTIF 1.2.1 Augmenter les efforts de partenariat avec le milieu du travail en vue de favoriser l'atteinte de l'équité salariale	**INDICATEUR(S) DE RÉSULTATS** • Deux rencontres du comité de consultation par année • Quatre rencontres thématiques avec des partenaires par année
OBJECTIF 1.2.2 Développer des partenariats gouvernementaux en vue de favoriser l'atteinte de l'équité salariale	**INDICATEUR(S) DE RÉSULTATS** Deux collaborations interministérielles par année permettant de joindre les clientèles de la Commission

Orientation 2

FAIRE RESPECTER ET APPLIQUER LA LOI | *Enjeux 2 et 3*

Axe d'intervention 2.1	Conformité à la loi
OBJECTIF 2.1.1 Assurer un service de qualité et un traitement diligent des plaintes et des différends	**INDICATEUR(S) DE RÉSULTATS** • Les plaintes et les différends sont traités dans un délai moyen de 180 jours en 2008. Compte tenu des plaintes accumulées, le délai moyen en 2004-2005 était de plus de 500 jours. • Maintien du taux de 90 % des décisions qui ne sont pas portées en appel
OBJECTIF 2.1.2 Viser la progression annuelle du taux des entreprises déclarant avoir terminé leur démarche d'équité salariale	**INDICATEUR(S) DE RÉSULTATS** • Progression annuelle du taux des entreprises déclarant avoir terminé leur démarche d'équité salariale • Progression annuelle du taux des entreprises ayant complété leurs travaux dès le premier diagnostic fait dans le cadre du programme de vérification
OBJECTIF 2.1.3 Favoriser la conciliation entre les parties dans le règlement des plaintes et des différends	**INDICATEUR(S) DE RÉSULTATS** • Maintien du taux d'acceptation de la conciliation supérieur à 80 %

Orientation 3

MODERNISER LES FAÇONS DE FAIRE DE LA COMMISSION | *Enjeux 1, 2 et 3*

Axe d'intervention 3.1	Renforcement organisationnel
OBJECTIF 3.1.1 Entretenir une culture de la performance, de l'excellence et de la reconnaissance du personnel en vue de répondre aux besoins évolutifs du monde du travail et des clientèles	**INDICATEUR(S) DE RÉSULTATS** • Diffusion trimestrielle du bilan de la performance de la Commission au personnel • En formation, consentir plus de 1 % de la masse salariale annuellement • Maintien à moins de 5 par année du nombre de plaintes à l'égard des services de la Commission

ANNEXE 1

Schéma du *Plan stratégique 2005-2008*

Vision

L'équité salariale doit devenir un principe fondamental de gestion dans les entreprises au Québec et faire partie des pratiques courantes d'évaluation d'emplois et de rémunération afin d'enraciner dans les faits le droit des travailleuses à une rémunération équitable

Enjeux

Reconnaissance de la discrimination entre les hommes et les femmes, laquelle contrevient au droit à l'égalité et à une rémunération équitable pour les femmes au Québec

Orientations

1

Promouvoir l'équité salariale

Axes

1.1

Connaissance

1.2

Partenariat

Objectifs

1.1.1

Optimiser la diffusion de l'information, notamment par le biais du gouvernement en ligne, afin d'accroître la connaissance de l'équité salariale et de la loi, prioritairement auprès des travailleuses non-syndiquées et des entreprises de petite taille

1.2.1

Augmenter les efforts de partenariat avec le milieu du travail en vue de favoriser l'atteinte de l'équité salariale

1.1.2

S'assurer que les services offerts par la Commission répondent aux besoins

1.2.2

Développer des partenariats gouvernementaux en vue de favoriser l'atteinte de l'équité salariale

1.1.3

Exercer un leadership dans le développement d'expertises pratiques en équité salariale

Compréhension, mise en œuvre et maintien de l'équité salariale pour l'ensemble des entreprises couvertes par la loi

Redressement de l'écart salarial entre les emplois de femmes et les emplois d'hommes dans les entreprises du Québec

2

Faire respecter et appliquer la loi

2.1

Conformité à la loi

2.1.1

Assurer un service de qualité et un traitement diligent des plaintes et des différends

2.1.2

Viser la progression annuelle du taux des entreprises déclarant avoir terminé leur démarche d'équité salariale

2.1.3

Favoriser la conciliation entre les parties dans le règlement des plaintes et des différends

3

Moderniser les façons de faire de la Commission

3.1

Renforcement organisationnel

3.1.1

Entretenir une culture de la performance, de l'excellence et de la reconnaissance du personnel en vue de répondre aux besoins évolutifs du monde du travail et des clientèles

ANNEXE 2

Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens
NOS ENGAGEMENTS

POUR UN SERVICE DE QUALITÉ... NOUS NOUS ENGAGEONS À...

- Vous accueillir rapidement et avec courtoisie.
- Traiter votre dossier de manière confidentielle, avec diligence et impartialité.
- Vous transmettre une information claire et précise, en tenant compte des besoins exprimés.
- Nous assurer que nous avons bien répondu à toutes vos préoccupations.

Nous nous engageons à...
RESPECTER LES DÉLAIS POUR MIEUX VOUS SERVIR

- Prendre en charge votre demande de renseignements dans un délai moyen d'un jour ouvrable.
- Expédier dans un délai de deux jours ouvrables les publications demandées par téléphone, par écrit ou par courrier électronique.
- Transmettre, dans un délai de deux jours ouvrables, un accusé de réception à toute personne salariée qui soumet une plainte ou un différend en vertu de la loi.
- Traiter les plaintes et les différends dans un délai moyen de 180 jours au plus tard le 31 mars 2008.

Nous nous engageons à...
VOUS DONNER LE CHOIX DU MOYEN DE COMMUNIQUER AVEC NOUS

- Répondre à votre appel en moins de cinq minutes, et ce, pour 95 % des appels.
- Permettre l'accès au Service des renseignements téléphonique les jours ouvrables de 8 h 30 à 17 h.
- Rendre disponible un site Internet convivial, qui contient toutes les informations pertinentes à l'équité salariale.
- Communiquer avec vous dans un délai d'un jour ouvrable après la réception de votre demande de service acheminée par courrier électronique.

Nous nous engageons à...
AMÉLIORER NOS SERVICES

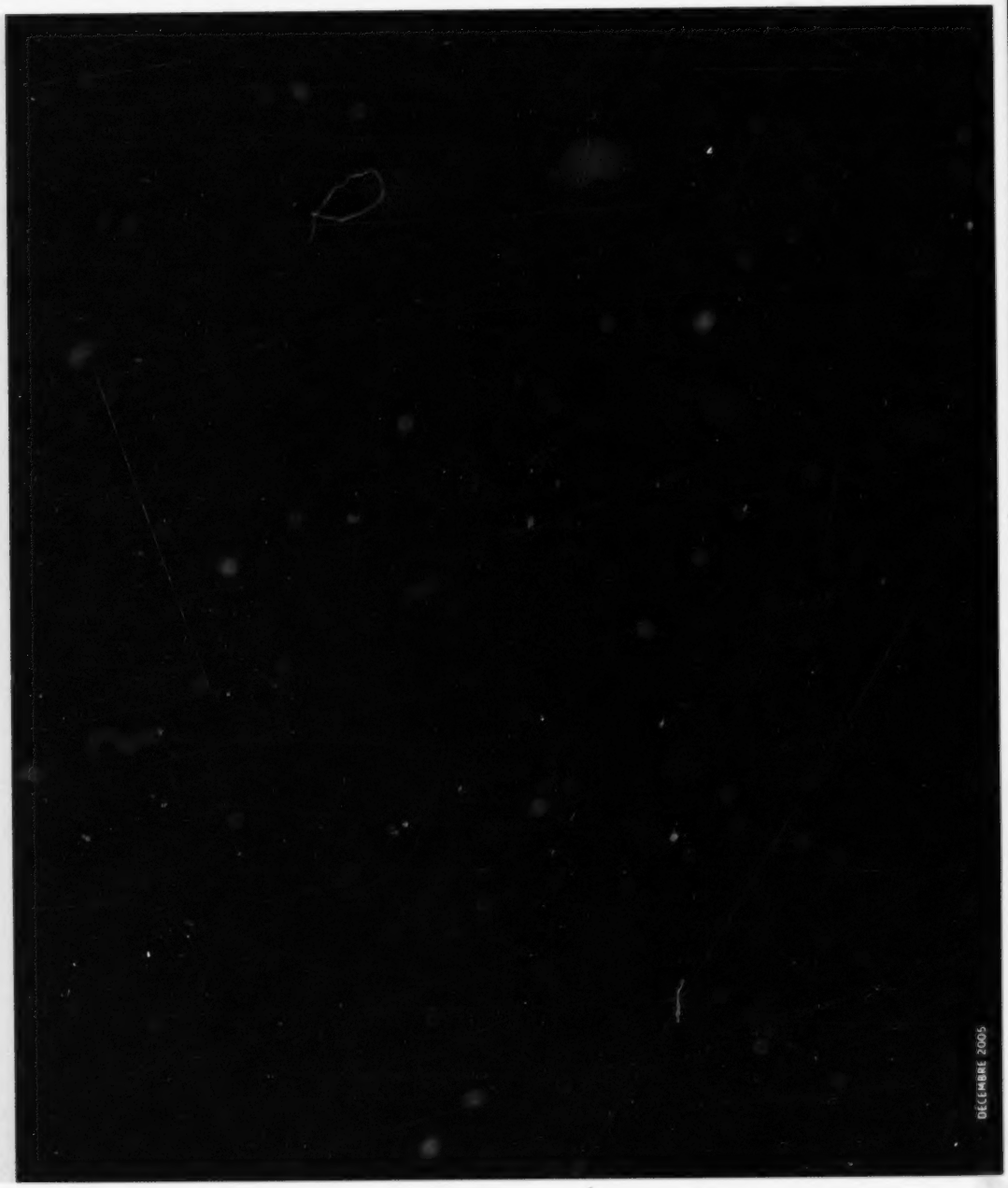
Si vous n'êtes pas satisfait-e des services offerts par un membre du personnel, vous êtes invité-e à adresser une plainte au Bureau de la présidente qui y répondra dans un délai maximum de 30 jours, ou vous serez avisé-e des raisons expliquant un délai supplémentaire.

ET VOUS AVEZ UN RÔLE IMPORTANT!

Vous pouvez nous aider à vous offrir de meilleurs services :

- en fournissant tous les renseignements nécessaires au traitement de votre demande dans les délais fixés;
- en précisant vos besoins;
- en signalant tout changement d'adresse ou façon de vous joindre.

N'hésitez pas à communiquer avec nous!
1 888 528-8765
www.ces.gouv.qc.ca



Commission de l'équité salariale

Québec

DÉCEMBRE 2005